

**三亚环境投资集团有限公司
薪酬管理制度
(修订稿)**

2022年2月

目 录

第一章	总 则	2
第二章	岗位设置	2
第三章	薪酬结构	3
第四章	薪酬入档	6
第五章	薪酬特区	8
第六章	薪酬支付	10
第七章	薪酬管理	12
第八章	附 则	13

第一章 总则

第一条 为进一步深化集团公司改革，建立健全集团公司激励机制，使公司效益与员工效益相结合，最大限度调动员工的工作积极性，依据国家相关法律法规，结合集团公司的实际情况，修订本制度。

第二条 基本原则

（一）以岗定薪、易岗易薪原则。实行能上能下的动态薪酬管理，贯彻责、权、利相统一。

（二）按劳取酬、业绩导向原则。强化激励机制和动态管理，实现薪酬分配与员工绩效考核相互衔接，员工薪酬与工作量、工作业绩、市场工资水平挂钩，体现员工与企业利益共享。

（三）重视人才、发展导向原则。按工作类别设置岗位序列，建立“行政管理序列”、“党团工序列”等工资晋升通道，为员工创造多种职业发展通道。

第三条 适用范围

本薪酬制度适用于除执行或参照执行三亚市市属国有及国有控股企业负责人薪酬管理办法的人员、子公司经营班子成员以外所有与集团公司签订劳动合同的员工。

第二章 岗位设置

第四条 行政管理岗位：

（一）高层管理岗位：指在生产经营活动中，负责计划、组织、管理和控制等职能的岗位。

（二）中层管理岗位：指负责具体组织、计划、执行、管理等职能的岗位，适用于职能部门正副职。

第五条 党工团岗位：

指党委、工会、共青团及女工委等岗位。

第三章 薪酬结构

第六条 员工薪酬组成部分：

员工薪酬由基本薪酬、绩效薪酬、辅助薪酬组成。根据不同层级所承担的责任不同，基本薪酬与绩效薪酬所占的比例不同。

基本薪酬、绩效薪酬比例表

层级	基本薪酬	绩效薪酬	备注
高层管理岗位	40%	60%	根据季度考核分数 按月预发 60%绩效 薪酬
中层正职	40%	60%	
中层副职	50%	50%	
基层岗位	60%	40%	

（一）基本薪酬：

基本薪酬=基薪基数×岗位系数×基本薪酬比例

1. 基薪基数：以三亚市人力资源和社会保障局统计的上年度三亚市国有企业在岗职工平均工资水平为参考，根据企业效益及市国资委批复的工资总额确定。

2. 岗位系数：按岗位测评、岗位职责和岗位规范的要求，适当参考三亚当地社会平均工资和引入社会劳动力市场工资指导价位确定。

3. 基本薪酬按月发放。

（二）绩效薪酬：

绩效薪酬与绩效考核结果挂钩，体现员工在考核期内，在岗位目标和现有技能水平方面通过自身努力为本公司实现的价值。

1. 年度绩效：为体现员工在考核期内，在岗位目标和现有技能水平方面通过自身努力为本公司实现的价值，可根据季度考核结果按月预发 60%绩效薪酬。剩余绩效薪酬待年度绩效考核结束后，

根据个人考核结果发放，多退少补。考核年度内离职人员未发放的剩余绩效薪酬部分不予发放。

(1) 中层副职以上岗位：绩效薪酬与市国资委对公司的年度经营业绩考核结果挂钩， $\text{绩效薪酬} = \text{基薪基数} \times \text{岗位系数} \times \text{绩效薪酬比例} \times (\text{个人绩效考核系数} \times 40\% + \text{公司经营业绩考核分数}/100 \times 60\%)$ 。在公司经营业绩考核分数未批复前，暂按 90 分预发，待考核分数批复后，多退少补。

$\text{月预发绩效薪酬} = \text{绩效薪酬} \times 60\% \div 12 \times (\text{个人绩效考核系数} \times 40\% + 90/100 \times 60\%)$

(2) 中层副职以下岗位： $\text{绩效薪酬} = \text{基薪基数} \times \text{岗位系数} \times \text{绩效薪酬比例} \times \text{个人绩效考核系数}$

$\text{月预发绩效薪酬} = \text{基薪基数} \times \text{岗位系数} \times \text{绩效薪酬比例} \times 60\% \div 12 \times \text{个人季度绩效考核系数}$

2. 增量绩效:与绩效考核结果以及本公司年度经营情况挂钩，是在本公司整体经营效益的基础上对有突出贡献员工的一种激励。标准由总经理提出，经公司党委会、经营班子会审议通过。总体不能超当年的薪酬总额预算。

绩效薪酬计发详见公司《绩效管理制度》。

第七条 辅助薪酬：

辅助薪酬由工(司)龄工资、岗位补贴、职称补贴组成。

(一) 工(司)龄工资 = 本企业工龄 \times 40 元/人/月 + 非本企业工龄 \times 20 元/人/月。工龄工资以人事劳动部门审定工作年限的方式计；司龄以原海南天涯水业(集团)公司成立年限 1999 年起计。当年 6 月 30 日后进入公司的，试用期满，司龄自入司的第二年开始计算。

(二) 岗位补贴

1. 特殊岗位津贴：指根据国家、省、市相关政策法规，对从事特殊岗位工作(长期接触有毒、有害物品等)、夜班工作人员给予的

特殊补贴，按实际在岗出勤天数计发。

2. 高温补贴：4至10月份补助300元/月。除年休假外，休假超过20天的，当月不发放高温补助。病假、事假按天数计扣高温补贴。高温补贴标准可随政策调整。

3. 双岗补贴：指对担任集团党务和经营管理工作双岗的人员给予的工作补贴。党总支副书记、党总支委员、党支部书记300元/月，党支部副书记、委员、党小组组长100元/月。同时兼任党内两个或以上职务的，就高发放，不得重复发放。双岗补贴年终一次性发放。中层副职以上人员不发放双岗补贴。

4. 技术职称补贴：为促进员工提高专业技术素质，对取得与公司业务相关的专业技术职称证书、专业技术人员职业资格证书、职业（技能）资格证书，且被聘用至相关岗位上工作的员工采取专项津贴激励。相关证书原件由人力资源部统一保管，补贴按以下标准按月核发。其中技师、二级建造师参照初级技术职称标准发放，高级技师、注册造价师、监理工程师、一级建造师、注册会计师、注册税务师、造价工程师参照中级技术职称标准发放。中层副职以上人员不发放技术（技能）职称补贴。

技术职称	初级	中级	高级
补贴标准（元/月）	200元/月	500元/月	800元/月

技能等级	中级工 （四级）	高级工 （三级）	技师 （二级）	高级技师 （一级）
补贴标准（元/月）	100元/月	150元/月	200元/月	500元/月

第四章 薪酬入档

第八条 薪酬等级的确定

(一) 薪酬等级。共设 13 个薪级，每个薪级设 12 个档次。

(二) 岗位序列。分为行政管理岗位发展序列、党工团职务发展序列。

第九条 薪酬套评办法

(一) 新招聘及调入员工的薪酬套评

1. 社会招聘及调入员工，按确定的岗位 1 档套评。

2. 全日制硕士研究生及以上学历（同时持有学历、学位证书）按确定的岗位 2 档套评。

3. 公司紧缺人才，根据毕业院校（原则上原 985 或 211 工程大学）、专业及岗位可高一级套评，由人力资源部提出初步意见，经分管领导、总经理审核，董事长批准。

(二) 党务工作和经营管理工作双岗人员的薪酬套评

1. 党务工作岗位和经营管理岗位发展序列与薪级对应，采取就高原则。按党内职务就高套评的，不再享受双岗补贴。

2. 党务工作岗位和经营管理岗位双岗人员因党务工作岗位变动，其薪酬待遇随之调整。

(三) 兼职员工的薪酬套评

对身兼多岗的员工，应确定其主要岗位，并按主要岗位对应薪酬套评，原则上按高岗位进行薪酬套评。

第十条 薪酬调整

员工薪酬实行动态管理，分为整体调整和个别调整。

(一) 整体调整

公司根据国家政策等宏观因素的变化，企业发展战略及公司效

益等情况而进行的调整。调整方案经公司党委会、董事会研究决定，董事长批准。

（二）个别调整

因员工岗位（职务）变动、绩效考核、奖惩、工作量等原因，对员工薪酬进行调整。由人力资源部提出初步意见，经分管领导、总经理审核，董事长批准。总体不能超当年的薪酬总额预算。

1. 薪酬调增

（1）岗位（职务）晋升时，薪酬水平已进入相应新晋岗位职级的薪酬范围，按新晋岗位薪酬等级为准，并依据就近就高原则来确定档位套定；薪酬水平未进入相应新晋岗位的职级薪酬范围，按照新晋岗位的薪酬等级最低档套定。必须确保薪酬不低于晋升前的水平。

（2）中、高层管理岗位：连续担任实际职务（岗位）且员工考核连续四年“合格”及以上者，可上调1档，以本岗位级别最高档次为限；或连续两年考核“优秀”者，经党委会、总经理办公会审议通过，可上调1档，以本岗位级别最高档次为限。

（3）基层岗位：连续在实际岗位工作且员工考核连续两年“合格”及以上者，可上调1档，以本岗位级别最高档次为限。

（4）工作表现突出的人员，由所在部门商人力资源部提出初步意见，经分管领导、总经理审核，董事长批准，可适当调整档次。

上述考核年限计算以2020年度考核结果为起始。

2. 薪酬下降

（1）员工因处分、工作能力等降职的，根据易岗易薪原则，按新岗位重新进行薪级套定，档次从最低档套定。

（2）员工年度考核“不合格”或连续两年“基本合格”者，薪酬下调1档，以本岗位级别最低档次为限。

3. 动态薪酬调整

中层以上管理人员，根据工作量、工作任务难度等因素可适当

上调薪酬档次，待工作任务结束后，可下调薪酬档次。

第五章 薪酬特区

第十一条、协议薪酬

为激励对企业有较大贡献或吸引市场上稀缺的优秀人才，使企业与外部人才市场接轨，以市场工资价格为基础，由双方平等协商确定薪酬。

第十二条 特殊时期薪酬

（一）试用期薪酬

新聘员工根据劳动合同期限实行试用期。劳动合同期限1年≤劳动合同期限<3年的，试用期二个月；3年≤合同期限（或无固定期限）的，试用期三至六个月。按所聘工作岗位归级套定薪酬，并根据实际出勤天数发放基本薪酬；在未取得个人绩效考核分数之前，绩效薪酬按照所在部门（单位）员工绩效考核分数的平均数计算。

（二）年休假、探亲假、婚假、丧假、计划生育假期间薪酬照发。产假休假期间的绩效考核系数为0.6；女员工产假期满后，由本人申请，经公司领导批准可请哺乳假至婴儿一周岁的假期，按其基本薪酬的70%发放（不发放绩效薪酬）。

（三）员工因工负伤，在医疗期未终结或未做出劳动能力鉴定前，薪酬按原标准计发，绩效考核系数为0.6。医疗终结并做出劳动能力鉴定后，被证明无法继续胜任原工作岗位的，按调整后的新岗位确定薪酬标准。完全丧失劳动能力不能工作的，其薪酬按照国家规定发放。

（四）员工违法、违纪的，薪酬计发按国家、省、市有关规定和集团公司相关规章制度执行。

（五）事假期间薪酬：员工经单位（部门）领导审核可请事假。请事假按日计扣薪酬，计算方法为：月基本薪酬/21.75×事假天数。事假期间不发放绩效薪酬，按日计扣。

（六）病假期间薪酬：

1. 员工患病或非因工负伤，持市定点医疗机构诊断证明、病历、发票等有效证明，并填写请假单，按程序批准后，每月可休2天带薪病假，但男员工年累计不超过14天，女员工年累计不超过18天，超过带薪病假天数的，按日计扣薪酬，计算方法为：月基本薪酬/21.75×病假天数。病假期间不发放绩效薪酬，按日计扣。

2. 员工因患病或非因工负伤，需要停止工作医疗时，持市级定点医疗机构诊断证明、病历等有效证明，并填写请假单，按程序批准后，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予三个月到二十四个月的医疗期。病假期间不发放绩效薪酬。

（1）实际工作年限十年以下的，在本单位工作年限五年以下的为三个月；五年以上的为六个月。实际工作年限十年以上的，在本单位工作年限五年以下的为六个月；五年以上十年以下的为九个月；十年以上十五年以下的为十二个月；十五年以上二十年以下的为十八个月；二十年以上的为二十四个月。

（2）员工因疾病或非因工负伤停止工作累计医疗期间在六个月以内，本企业工龄不满五年者，按实际病假天数计扣薪酬后，发给不低于本人基本薪酬60%病假薪酬；已满五年不满十年者，按实际病假天数计扣薪酬后，发给不低于本人基本薪酬70%病假薪酬；已满十年不满十五年者，发给不低于本人基本薪酬80%病假薪酬；已满十五年不满二十年者；发给不低于本人基本薪酬90%病假薪酬；已满二十年及以上者，发给本人基本薪酬100%病假薪酬。

（3）员工因疾病或非因工负伤停止工作医疗超过六个月的，按照《劳动部关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》等相关法律法规规定发放病假薪酬。病假薪酬不低于当地最低工资标准的80%。

（4）员工患病或者非因工负伤，在医疗期满后，不能从事原来

的工作，也不能从事公司另行安排的工作的，公司提前 30 日以书面形式通知劳动者本人，可以解除劳动合同。公司按本人在公司的工作年限，每满 1 年发给相当于 1 个月薪酬的经济补偿。

第十三条 特殊人员的薪酬规定

（一）借用人员：

从各子公司借用到集团总部的工作人员，薪酬由原公司发放。

（二）兼职人员：具有相当的专业知识水平和专业职称，公司发展战略急需的人才，公司可聘任其为兼职管理人员，负责咨询、顾问及策划等工作，其薪酬按双方协议执行。

（三）特聘人员：指在某一领域具有相当的专业知识和专业技能，由公司特别聘任到具体岗位上工作的员工，其薪酬按双方协议执行。

第六章 薪酬支付

第十四条 员工薪酬实行月薪制，支付时间为每月 10 日前，以法定货币人民币进行支付，若遇支薪日为节假日时，则提前至最近工作日支付。

第十五条 加班工资的支付

原则上公司不提倡加班，员工应将本职工作安排在八小时工作时间内完成。因工作需要确需加班的，须填写加班审批表，逐级审批后方可实施加班。平时延时加班或公休日加班，应先安排补休或调休，确因工作安排无法补休或调休的，可发放加班工资。加班时间 3 小时以上--5 小时以内的按半天计算，5 小时以上--8 小时以内的按一天计算。公司中层及以上人员不发放加班工资。

（一） 工作时间安排加班的，先按同等时间安排补休，如不能安排补休的，按其月基本薪酬的 150% 发放其加班工资，计算方法为： $\text{月基本薪酬} / 21.75 \times 150\% \times \text{加班天数}$ 。

(二) 休息日(周六、周日)安排加班的,先按同等时间安排补休,如不能安排补休的,按其月基本薪酬200%发放其加班工资,计算方法为:月基本薪酬/21.75×200%×加班天数。

(三) 法定假日安排加班的,原则上不安排补休;按其月基本薪酬的300%发放加班工资,计算方法为:月基本薪酬/21.75×300%×加班天数

第十六条 以下各款项须直接从工资中扣除:

- (一) 个人工资所得税;
- (二) 应由员工个人承担的社会保险、公积金等费用;
- (三) 司法、仲裁机构判决、裁定中要求代扣的款项;
- (四) 其他法律、法规规定的以及公司规章制度规定的应从工资中扣除的款项。

第十七条 员工岗位变化薪酬发放规定:

(一) 新招聘人员,上岗当月按日计算薪酬。如在月10号(含)前入职的,公司为其缴纳当月社保;10号之后入职的,下月起为其缴纳社保。

(二) 子公司员工调入集团总部工作,在未确定岗位前,仍按照本人原薪酬标准执行,确定岗位后,从下月起执行集团的薪酬制度。

(三) 公司员工晋升或降职,从批准之日(或文件规定之日)起执行新岗位薪酬标准。

(四) 公司员工解除劳动合同、调出公司或自动离职,其薪酬计算至最后一个工作日止。离职当月月预发绩效薪酬计算至最后一个工作日,不再发放绩效薪酬剩余部分。离职当月薪酬在办妥离职手续及工作移交手续后的最近一个员工薪酬发放日发放。

(五) 公司员工达到国家法定退休年龄,其退休养老金由社会保障部门按国家规定发放。

(六) 如员工在当月发薪日之前离职,则公司不再为其缴付

当月社保，如员工在发薪日（含）之后离职，则公司仍旧为其缴纳当月社保，并在其最后一次薪酬中扣除。

第十八条 待岗人员薪酬发放规定：

公司对不能胜任本职工作或违反公司规章制度、尚有教育余地，或由于公司机构调整、撤并、竞聘等原因引起员工结构性过剩，使员工停止现岗位工作，等待重新定岗的人员，在待岗期间按照薪级13级1档发放基本薪酬，并统一由人力资源部负责管理。待岗期间由人力资源部负责安排员工培训，培训合格后，由人力资源部提出建议，经党委会、经营班子会议审议通过，重新安排上岗，试用期由人力资源部依据岗位要求定为3个月，试用期考核合格后，员工正式上岗，并按新岗位套评薪酬。试用期考核不合格员工，则由人力资源部与员工协商离职。

第七章 薪酬管理

第十九条 薪酬管理组织

集团公司人力资源部是薪酬的管理机构。

（一）负责组织制定和执行集团公司薪酬管理制度和政策；指导、监督各子公司制定和执行薪酬管理制度和政策。

（二）负责集团公司工资总额的宏观管理。

（三）负责组织集团公司及各子公司薪酬核算。

第二十条 企业负责人（市管干部）薪酬按照三亚市国资委关于国有及国有控股企业负责人薪酬管理的相关规定执行，党委委员、党总支书记、董事会秘书、工会主席、总工程师参照执行，标准由集团公司党委会研究、董事会审议决定。

第二十一条 集团公司委派到参股或控股公司的董事，其董事津贴由参股或控股公司董事会或股东等决定，其董事津贴统一上缴集团公司。

第二十二条 由市国资委委派至我司任职的外部董事、监事，

薪酬福利待遇由原单位负责；由国资委从我司委派至外单位任外部董事、监事的我司管理人员，薪酬福利待遇由我司发放，如有董事、监事津贴统一上缴集团公司。上级部门另有规定的，从其规定。

第八章 附 则

第二十三条 集团公司下属全资或控股子公司负责人按集团公司关于司属全资及控股子公司负责人薪酬管理的相关规定执行；其他人员薪酬，各公司根据自身实际自行制定公司薪酬管理制度，报集团公司审核备案。

第二十四条 本制度如与国家及地方相关法律法规相抵触，以国家及地方相关法律法规规定为准。

第二十五条 本制度履行相关法定程序，自发文之日起执行。

第二十六条 本制度解释权属于集团公司人力资源部。

- 附件：1. 三亚环境投资集团有限公司岗位（职务）等级表
2. 三亚环境投资集团有限公司职业发展序列与薪级对应表

附件 1

三亚环境投资集团有限公司岗位（职务）等级表

级别	岗位（职务）
1	党委书记、董事长
2	总经理
3	党委副书记、纪委书记、副总经理、总会计师
4	党委委员、党总支书记、董事会秘书、工会主席、总工程师
5	总监、总助、副总工程师、财务副总监
6	职能部门经理（主任）、董事会办公室主任、党总支副书记、党支部书记、工会副主席
7	职能部门副经理（副主任）、党支部副书记、女工委主任
8	职能部门下设办公室负责人、水表检测中心主任、团支部书记
9	职能部门主管、车队队长、委派主管级别人员、团支部副书记
10	职能部门的副主管、委派副主管级别人员、会计、党务专员、监察员
11	高级专员、技术员、班长
12	职能部门专员、出纳员、预结算员、水表检测中心电工、水表检定员、驾驶员、厨师、委派一般管理人员
13	抄表员、保安、保洁、绿化、炊事员

附件 2

三亚环境投资集团有限公司职业发展序列与薪级对应表

级别		行政管理岗位发展序列	党工团岗位发展序列
1		董事长	党委书记
2		总经理	
3		副总经理、总会计师	党委副书记、纪委书记
4		董事会秘书、总工程师	党委委员、党总支书记、工会主席
5	高层	总监、总助、副总工程师、财务副总监	
6	中层	职能部门经理、董事会办公室主任	党总支副书记、党支部书记、工会副主席
7		部门副职	党支部副书记、女工委主任
8	基层	职能部门下设的办公室负责人	团支部书记
9		主管	团支部副书记
10		副主管、会计	党务专员、监察员
11		高级专员、技术员、班长	
12		专员	
13	岗位	普工	

